المحـاضـرة الثالثة

المنـهج اليابـاني في إدارة الموارد البشريـة

مواضيــع المحــاضـرة

تحقيقا لأهداف المحاضرة سيتم تناولها من خلال خمسة مباحث بجانب المقدمة والنتائج والخلاصة، وذلك على النحو التالي :

- مقدمة البحث.
- المبحث الأول : عوامل نهضة اليابان.
- المبحث الثاني : تطور نظريات الإدارة في التعامل مع المورد البشري.
- المبحث الثالث : الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية.
- المبحث الرابع : خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الخامس : كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

كما تسهم المحاضرة في إلقاء الضوء على أثمن الموارد المتاحة للمنظمات وهو المورد البشري الذي بدونه تفقد الموارد الأخري أهميتها وقيمتها.

1- التعرف على أحد النماذج الفريدة في إدارة الموارد البشرية، وهو النموذج الياباني، وذلك من خلال بحث واستقراء خلاصات وأسس هذا النموذج والإطلاع على نتائجه العملية.
2- التعرض بالتحليل الوصفي للخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية، مع بيان أهم العوالم التي أسهمت في تحقيق التقدم الإداري في اليابان.
3- العمل على تنمية المورد البشري في البيئة العربية وتحقيق الاستفادة منه بأفضل الطرق وذلك من خلال الاستفادة ببعض خصائص ومزايا الإدارة اليابانية.

كما تهدف هذا المحاضرة الي تحقيق النقاط التالية :

1- تحديد أهم العوامل التي ساعدت في تقدم اليابان ونهضتها .
2- بيان أهم فروض ومبادئ نظرية (Z) في الإدارة، وذلك من خلال عرض الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارية اليابانية.
3- تقديم وصف تحليلي لأهم خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية .

المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية
وإمكانية الإستفادة منه في البيئة العربية

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(*)

تمثل الإدارة اليابانية نموذجاً مهماً من النماذج واجبة الأخذ في الاعتبار عند التحدث في موضوعات نظريات الإدارة، فلقد تعددت النظريات الإدارية منذ المدرسة التقليدية القديمة والتي يشار إليها بالمدارس الكلاسيكية حتي توصل الفكر الإداري الي فروض جديدة للمدرسة الحديثة، فهناك على سبيل المثال نظريتي (X) و (Y) اللتان توصل إليهما دوجلاس مكجريجور وهناك نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، هذا الي جانب النظريات التي توصلت إليها المدرسة الإنسانية والسلوكية في الإدارة، فضلاً عن ذلك ظهرت النظريات الحديثة ومن بينها نموذج الإدارة الأمريكي الذي يشار إليه بنظرية (A) ونموذج الإدارة الياباني الذي يشار إليه بنظرية (Z).

وتتمثل أهمية هذا البحث في محاولة بيان أهم العوامل التي ساعدت في تقدم اليابان ونهضتها ومحاولة الكشف عن أهم خصائص المنهج الياباني في الإدارة ذلك المتعلق بالموارد البشرية، مع التلميح الي النواحي السلبية التي تمثل نقاط ضعف ومعوقات تقف أمام إنطلاق نظام الإدارة العربية (**) كما تتعرض للإجابة عن التساؤل التالي : هل يمكن للإدارة العربية أن تستفيد من بعض خصائص ومبادئ الإدارة اليابانية في التطبيق العملي بما يتيح لها جني بعض المزايا التي حققتها الإدارة اليابانية ؟ وما هي أهم النقاط التي يجدر إدراكها والعمل على تطبيقها وحمايتها حتي تتم هذه الاستفادة ؟

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة المنصورة.

(**) يقصد بالإدارة العربية هنا نمط الإدارة السائد في غالبية الدول العربية وهو نمط فريد من نوعه، وإنما هو مزيج من أنواع الإدارة السائدة عبر المكان والزمان.

المبحث الأول : عوامل نـهضة اليابان :

في هذا المبحث يعرض الباحث أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان والتي يمكن تقسيمها الي ثلاثة عوامل رئيسية، منها ما يتعلق بالنواحي المادية، ومنها ما يختص بالموارد البشرية، وثالثها تلك العوامل المعنوية والنفسية والثقافية.

اليابان : دولة آسيوية تثمل أرخبيلا جبليا على شكل قوس في أقصي شمال شرق آسيا ويتألف هذا الأرخبيل من مجموعة من الجزر (2900) وطبيعة أرضها جبلية تنشط فيها الهزات الزلزالية والانفجارات البركانية، ولليابان حضارة عريقة تمتد كما يقول البعض لحوالي مائة ألف عام.

وقد كان من المتوقع ألا تقوم لليابان قائمة بعد الهزيمة التي تعرضت لها في الحرب العالمية الثانية وتعرضها لإلقاء قنبلة ذرية على هيروشيما ونجزاكي في أغسطس عام 1945 من قبل القوات الأمريكية.

ولكن ما حدث لم يكن في حساب الدول المنتصرة إذا اتجهت اليابان الي البناء الداخلي ودعم مجال التصنيع مرة أخري وجعلت من التقدم التقني سلاحا فتاكا أقنع الخصوم بالاعتراف بمكانية اليابان الدولية.

وهناك عددا من العوامل ساعد على تقدم ونهضة اليابان بعيدا عن الحكايات الخيالية والوهمية والأسطورية – فيذكر البعض أن هناك موروثات جينية قادرة لا تتوافر في الشعوب الأخري، ويذكر آخرون أن أكل السمك وهو الوجبة الرئيسية للشعب الياباني يوفر مادة الفوسفور وصبغة اليود وهما السبب في تنشيط خلايا المخ، كما يبالغ آخرون فيذكرون أن الإمبراطور ميجي – رائد عنصر النهضة في اليابان 1868م– قد أرسل وفدا من شباب اليابان للغرب لاكتساب التقنية فأنشغل بالملذات وعاد وليس لديه حصيلة علمية أو خبرة مكتسبة، فأقيم حفلا لتكريمهم، وفي ذروة الحفل أمر الإمبراطور بقتل هؤلاء الشباب لخيانة الوطن ثم أرسل وفدا آخر، وثالث فكان كل وفد يقدر للعودة ألف حساب.

ويمكننا بيان أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان [1] على النحو المبين في الشكل رقم (1) كما يلي :

1- عوامل مادية : (الأرض – الموارد الطبيعية)

2- عوامل بشرية : (القوي العاملة – التنظيم والإدارة)

3- عوامل معنوية ونفسية وثقافية : (العزلة – الانتماء – التعلم الثقافة)

وفيما يلي نبذة عن كل عامل منها :

1- عوامل مادية :

أ . طبيعة الأرض:

الأرض في اليابان جبلية تنشط فيها الهزات الزلزالية وتنحدر مجموعة من الأنهار السريعة والقصيرة والأرض شديد الانحدار، وتشكل المرتفعات فيها حوالي (71%) من المساحة الإجمالية وهناك مجموعة من البحيرات الجبلية والممرات الصخرية والقمم الوعرة ومساقط المياه شديد الانحدار ويذكر أن خمس مساحة اليابان لا يصلح للاستغلال.

أن طبيعة التضاريس دفعت المواطن الياباني لاستغلال كل شبر من الأرض لتوفير حاجة الإنسان ورفع مستوي دخله سواء في مجالات الزراعة أو الرعي أو السكن أو الصناعة والخدمات حتي مسطحات المياه لتوفير الغذاء ورأس المال معا.

ان الشعب الياباني لم يقف عاجز أمام ظروف وعرة ولكنه سعي لاستغلالها وجعل من هذه الظروف دافعا للتقدم والمنافسة الدولية وتحدي هذه الظروف ليجعل منها فرصا ومزايا بدلا منها معوقات ومخاطر.

ب – الموارد الطبيعية :

اليابان تعد دولة فقيرة في مواردها المادية وإمكاناتها من هذه الناحية محدودة فهي تعاني من قلة مواردها الطبيعية فطبيعتها الجبلية تحول دون التوسع الزراعي، فضلا عن قلة موارد الثروة المعدنية بها.

- الصيد : وتحتل اليابان المركز الأول في العالم لصيد الأسماك لارتباط سكان السواحل بالبحر، مما يعوضها عن النقص في الإنتاج الزراعي والحيواني .
- استغلال الثروة الغابية : حيث يعمل سكان المناطق الجبلية بقطع أشجار الغابات وإقامة الصناعات الخشبية وصناعة الأثاث منها.
- الإنتاج الزراعي والحيواني : تقدر مساحة الأراضي الزراعية بنحو ثمن الماسحة الكلية لليابان ويعمل حوالي نصف اليابانيين في ميدان الزراعة .
- الثروة المعدنية والصناعية : تتمثل أهم المعادن المستخرجة في الفحم والبترول والنحاس والرصاص والكبريت والقصدير.

2 – عوامل بشرية :

أ – القوي العاملة :

يبلغ عدد سكان اليابان حوالي (125) مليون نسمة، وهي تتميز بالكثافة السكانية العالية، والشعب الياباني يتميز بالتجانس في التكوين وله مزايا ثقافية وحضارية لا يمكن إنكار أهميتها في تقدمه.

بعد أن حل الدمار على اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفشل محاولاتها المتعددة في إحداث التنمية لندرة مواردها، لم يعد أمامها لتجد وسيلة لتحقيق التنمية إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي ليدها وفرة منه وهو العنصر البشري فوضعت كل تركيزها واهتمامها في العمل لحسن استغلال الإمكانات البشرية المتاحة لديها حيث تبنت الإدارة اليابانية إستراتيجية أحد أركانها الأساسية.

ان الموارد الإنسانية للمنظمات هي ثروتها الأساسية وأغلي أصولها جميعا، ولذا تعد القوي العاملة بمقوماتها وسماتها المختلفة من العوامل الحيوية في نهضة اليابان وتقدمه.

إن اليابانيين يحسنون تطوير ما لديهم من موارد بشرية، وهم أكثر مهارة في جوانب عديدة من إدارة العاملين، أن النجاح الياباني في هذه المجالات يعود الي عدة نقاط من بينها :

- تقبل اليابانيون للغموض وعدم اليقين وعدم التعامل على أنها أمور مسلم بها في الحياة التنظيمية، ولهذا يجب مراعاة سياسات التوظيف ومهارات التعامل والعمل في شكل مجموعات.
- الاعتقاد بضرورة وجود التعاون المشترك بين الجماعات.

ب – التنظيم والإدارة :

من أسرار نجاح الإدارة في اليابان تناسق كافة جوانب الإدارة وعملها بشكل مباشر، فالمهارات السلوكية وما يرافقها من أساليب تنظيم تعمل متكاملة تماما فيما بينها، فضلا عن نوع نظم التشغيل وإستراتيجية العمل، وبناء على ذلك نجد أن هناك عدة عناصر تستخدم بشكل متفاعل في هذا الصدد تتمثل فيما يلي :

1- الاستراتيجية : وتمثل التصور العام الشامل الذي يقود الي توزيع المخصصات من الموارد المتاحة بحيث يمكن من الوصول الي تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة والمحددة خلال فترة محددة من الزمن طويلة نسبياً .
2- الهيكل التنظيمي : وهو الذي يبين خصائص الخريطة التنظيمية للمؤسسة من حيث الوظائف والمستويات الإدارية ودرجة المركزية أو اللامركزية .. وغيرها.
3- النظم : وتصف ما يتعلق بالإجراءات والعمليات والأنشطة كتلك المتصلة بطرق تنظيم الاجتماعات.
4- التوظيف : ويتصل هذا العنصر بتوظيف فئات الموظفين والتعرف على خصائص كل فئة، ومثال ذلك المهندسون والفنيون والإداريون والمشرفون ومستوي كل منهم ودرجته وراتبه ومساره الوظيفي .. وغير ذلك.
5- الأسلوب : ويمثل الكيفية التي يتصرف بها المديرون الرئيسيون في سعيهم لتحيق أغراض المنظمة، وكذلك الأيدلوجية الفكرية والمنهج الثقافي الذي تتبعه المنظمة.

6- المهارات : وتمثل القدرات المتميزة للموظفين الرئيسيين ومستويات وإدارات وأقسام المنظمة بشكل عام وذلك مثل المهارات التسويقية والفنية والمالية وبراعة الأفراد في التصرفات والممارسات الإدارية والتنظيمية .

7- الأهداف السامية : وتمثل المعاني القيمة والمفاهيم التي تسترشد بها إدارة المنظمة والعاملون عليها.

3 – عوامل ثقافية ومعنوية ونفسية :

أ – العزلة التي يحس بها المجتمع الياباني :

بحكم موقع اليابان على الخريطة في أقصي شمال شرق آسيا وأثر ذلك في أسلوب حياة هذا الشعب، فالكثير من اليابانيين يرون اليابان كتلة منعزلة عن بقية شعوب العالم. ولقد كان لهذا البعد أثر من النواحي التالية :

- مرور قرون طويلة وأبواب اليابان موصدة ضد تأثير تيارات الشعوب الأخري مما ساعده على صياغة ثقافته وعقيدته ولم يسمح إلا بالقدر الضروري من الانفتاح، مما عمق الوحدة والترابط والتجانس في الهيكل القومي الياباني.
- فتحت اليابان الأبواب على المصرعين في عصر ميجي (1868) وهو ما يسمي عصر النهضة لاستقطاب التقنية من الغرب ولم تكن هناك مخاطر على الثقافة اليابانية بعدما لعبت العزلة الطويلة دور الحصانة الذاتية في مواجهة الأفكار والأيدلوجيات المصاحبة لمسار التقنية الوافدة.
- تعامل المجتمع الياباني مع المدنية الوافدة بأسلوب الانتقاء بقناعة ذاتية واختيار شعبي لا بفرض قانون رسمي أو خطط مفروضة، ولهذا فالشعب الياباني يؤمن بقداسة أرضه ويتفاني في خدمتها في حالة السلم والحرب ويتعاطف مع أصله وكيانه حتي صار هذا الأمر منهجاً لازماً في حياة هذا الشعب بمختلف فئاته.

ب – الانتماء الاجتماعي القومي :

يقول أحد الأمريكيين إذا كان الأمريكي يجب أن يري نفسه فردا مستقلا يتمتع بمهارة خاصة وهو " على استعداد لأن يبيع مهارته لمن يدفع أكثر فإن الياباني يحب أن يري نفسه عضوا دائما داخل شركة يابانية أيا كانت الوظيفة التي يشغلها .

إن الإنسان الياباني الملتزم المشغول دائما بقضية وطنه هو العنصر الحاسم في نهضة هذا البلد ويتضح هذا البعد من خلال العديد من الظواهر من أهمها :

- التزام الياباني بلغته وحرصه على التحدث بها، فالياباني يتكلم بلغة قوامها (2045 حرفا) ولا يتنازل عنها في حديثه الرسمي فيحادث الزائر بها ويوكل للمترجم نقل حديثه للغير رغم قدرته على ذلك.
- أن الروابط المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية وإقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة، ويذكر علماء الاجتماع أن هذه الروابط المشتركة تعتبر من المكونات الأساسية التي تدعم الانتماء الجماعي وتزيد من الشعور بالمسئولية الجماعية.
- الحرص الشديد من قبل العاملين على جودة الإنتاج وزيادة العمل باستمرار فعلى إتقان العمل ليرضي العامل عن نفسه قبل رضاء المسئولين عنه وتلك غايته وهدفه .
- القيم والمعتقدات السبع المشتركة : تتمثل القيم والمعتقدات المشتركة لدي الشركات اليابانية فيما يلي :

1- خدمة الوطن من خلال الصناعة.
2- العدالة والإنصاف
3- تحقيق الوئام والتعاون
4- السعي دائما للأفضل
5- اللباقة والتواضع
6- التكيف والاستيعاب
7- الامتنان .

فهذه القيم رسخت في الأعماق ونسجت كيانا له قدرة كبيرة على المرونة والتكيف كما أنها تعزز من الآمال والتوقعات التي يتحلى بها العاملون في الشركات.

ج – نظام التعلم :

من أهم معالم الإدارة اليابانية الربط بين نظم التعلم والتدريب لتنمية الأفراد وسياسة الأجور ومعايير الأداء، والتعلم في اليابان يمثل صورة ومؤشر لنجاح هذا المجتمع وتطوره تبلورت أهدافه وخططه من واقع حياة هذا المجتمع وحاجاته وتطلعاته .

ومن المعروف أن نظام التعلم الياباني يتميز بالصرامة والحزم لما يرتكز عليه من نظم تربوية وتعليمية،ولهذا فقد أقبل الشعب على التعلم برغبة وحرص، والأسرة مجتمعة تشارك الطالب في هذا المسار لأنه في نظرتهم أمراً مصيرياً.

يقول أحد الكتاب " لن ينسي المرء قط منظر الأمهات اليابانيات وهن جلوس في مقاعد أبنائهن في الصفوف الدراسية إذا أقعدهم المرض عن مواصلة الدروس حتي لا تفوتهم المعلومات التي تقدم يومياً.

كما يذكر آخر أنه لا يوجد في أي بلد آخر على الأرجح الرغبة في التعلم كما هو الأمر في اليابان، ويندر أن يوجد بلد في العالم يمكن مقارنته باليابان في هذا الشأن.

لقد حقق التعلم في اليابان نجاحاً وعائدا مثمرا بصورته الحالية تبلورت تلك الثمار في الصورة الراهنة لمكانة اليابان وتقدمها.

شكل رقم (1)

العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

العوامل التي أدت الي تقدم اليابان
عوامل بشرية
عوامل مادية
عوامل نفسية ومعنوية وثقافية
القوي البشرية
التنظيم الإداري
نظام التعلم
ووسائل أجهزة الثقافة
العزلة التي يحس بها المجتمع الياباني
القومي الاجتماعي الانتماء
الأرض
الموارد البشرية

د – أجهزة ووسائل الثقافة :

تمثل الثقافة جزء من هوية الأمة والشعب الياباني أشد الأمم حفظاً على هويته وتعصبا لقوميته، ولقد حققت الثقافة في اليابان تواجداً وتميزاً في تعدد وسائلها وجودة وغزارة مادتها حتي أصبحت عاملاً هاماً وقوياً في مسار البناء الحضاري.

لقد وقفت اليابان أمام طوفان المد الثقافي والإعلام الجارف وقفة صمود وتحدي وقابلته بشيء من البرود وتعتبر السبب الرئيسي في ذلك شدة اعتزاز الشعب الياباني بهويته الثقافية وقد ساعد اليابان في ذلك عدة اعتبارات، ومن بينها:

- اشتراك اليابان في صناعة المادة الثقافية المنتشرة دولياً وعلى كافة المستويات وبمختلف الوسائل سواء كان ذلك من خلال الصحف أو المجلات والمعلومات والكتيبات والمراجع.

- انشغال اليابانيون بميكنة الأداء والانغماس في محيط العمل فاليابان مشغول في دائرة العمل الجاد، فأطول ساعات عمل وأقصر أيام أجازه وأطول يوم وعام دراسي وأقصر عطلة دراسية هي في اليابان.
- تحصين اليابان بموانع صلبة ضد الانغماس في الثقافة الغربية من أهم هذه الموانع الولاء والالتزام وروابط الانتماء.

المبحث الثاني : نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية :

تعددت النظريات الإدارية التي خلصت الي عدد من الفروض الأساسية للتعامل مع الموارد البشرية المتاحة، وتراوحت في اتجاهات بين الشدة واللين، والجمود والمرونة، وأسهم في وضع هذه النظريات نخبة من كبار العلماء والباحثين، ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية (X)
2- نظرية (Y)
3- نظرية البيروقراطية
4- نظرية (A)
5- نظرية (Z)

وفيما يلي أهم الفروض التي خلصت إليها كل نظرية من نظريات الإدارة في التعامل مع الأفراد:

أ – نظرية (X) (دوجلاس مكجريجور) :

تبني نظرية (X) لدوجلاس مكجريجور على أساس عدة فروض من أهمها :

1- أن العاملين بطبيعتهم كسالي ولا يحبون العمل.
2- أن العاملين لا يحبون المبادأة والابتكار .
3- أن العاملين لا يميلون الي تحمل المسئولية .
4- أن العاملين يعملون خوفا من العقاب.
5- أن العاملين يحتاجون للرقابة الصارمة والفعالة.
6- أن العاملين يحركهم الحافز المادي.

يتضح من الفروض التي بنيت عليه نظرية (X) أنها تتعامل مع المورد البشري بصورة آلية لا تهتم بمراعاة النواحي الإنسانية الخاصة به، وإنما تهتم هذه النظرية بضرورة التعامل بشدة وحزم مع الأفراد حتي تتضمن تحقيق الإنتاجية المستهدفة .

ب – نظرية (Y) (دوجلاس مكجريجور) :

تبني نظرية (Y) لدوجلاس مكجريجور على خلاف لنظرية (X) ومن ثم نجد أن الفروض التي قامت عليها تتمثل فيما يلي :

1- أن العاملين يحبون العلم كما يميلون الي اللهو واللعب.
2- أن العاملين يحبون المبادأة والتجديد والابتكار.
3- أن العاملين يحبون تحمل المسئولية ويسعون إليها.
4- أن العاملين يعملون حبا في العمل وليس خوفاً من العقاب.
5- أن العاملين في حاجة للرقابة الإيجابية العامة.

يتضح من خلال استقراء نظرية (Y) أنها تعد كرد فعل لنظرية (X) إذ راعت العوامل الإنسانية والسلوكية لدي الأفراد، واهتمت بدورهم الفعال في تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال

رعاية حاجاتهم ومتطلباتهم بما يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم على تحمل مسئوليتهم، ويشحذ هممهم للإبداع والابتكار والتجديد في العمل.

ج – نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

اهتمت بتحليل التنظيمات الضخمة ووصف إجراءات العمل بها بحيث تعمل بأعلى درجات الكفاءة، ومن بين خصائص التنظيم البيروقراطي ما يلي:

- تحديد مجالات التخصص رسميا.
- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر والتعليمات بشكل رسمي.
- تحديد طرق وأساليب العمل وتحديد مؤهلات العاملين وميزاتهم.
- الاعتماد على نظام هرمي وحاسم ودقيق للرئاسة.
- الاعتماد على المستندات والوثائق والاتصالات الرسمية.
- الثبات النسبي للقواعد والتعليمات.
- الفصل بين الحياة الخاصة للموظف والحياة العملية له.

من حوالي 80 عاماً كان فيبر يعيش في وسط أوروبا وكانت الحكومات والشركات لا توظف إلا عدد ضئيل من الأفراد وكان العديد من أفراد الأسرة الواحدة يعملون معاً في شركة واحدة وكانت علاقات القربى والصداقة ووحدة الدين وحالة الوظيفة تجمع ما بين هؤلاء جميعا، وبهذا كان لابد من مجابهة تأثير عنصر الروابط الاجتماعية بمحاولة الفصل بين العاملين والتركيز على الاختصاص الفني للعمل.

د – نظرية (Z) في المنظمات اليابانية :

وتقوم على أساس الفروض التالية :

– التوظيف الدائم " مدي الحياة "
– عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
– اتخاذ القرارات جماعياً
– الاهتمام الشمولي بالموظف.
– البطء في التقويم والترقية .
– وسائل رقابة ضمنية.
– المسئولية الجماعية.

يتضح من خلال الفروض التي تتبناها المنظمات اليابانية اهتمامها الكبير بالموظف من حيث توظفيه الدائم والاهتمام به بصورة كلية، هذا الي جانب تقديره معنوياً من خلال مبدأ المسئولية الجماعية واتخاذ القرارات جماعياً، إضافة الي الاعتماد على وسائل الرقابة الضمنية، والاهتمام بإعداد الموظف الشامل الذي يلم بمعظم الأنشطة والعمليات التي تمارس في شركته.

هـ– نظرية (A) في المنظمات الأمريكية :

وتقوم على أساس الفروض التالية :

– التوظيف قصير الأمد
– السرعة في التقويم والترقية

- الاختصاص في الحياة الوظيفية   - وسائل رقابة علنية.

- اتخاذ القرارات فرديا   - المسئولية الفردية

- الاهتمام المجزأ

بمقارنة الفروض الخاصة بنظرية (A) في المنظمات الأمريكية نجد أنها تتباين مع نظريتها التي تعتنقها المنظمات اليابانية إذ أن المسئولية الفردية هي السمة الغالبة واتخاذ القرارات يتم بصورة فردية أيضا، هذا ونجد أن الاهتمام بالموظف لا يتم بشكل شمولي كما هو الحال في المنظمات اليابانية.

ومن استقراء فروض النظريات السابقة يمكننا التعرف على نواحي تفرد النظرية التي تتبناها المنظمات اليابانية في التعامل مع المورد البشري، ويتضح ذلك من خلال الخطوات التي يجب إتباعها لتطبيق نظرية (Z) وهذا ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

المبحث الثالث : الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية:

يطلقون على التجربة اليابانية في الإدارة أسم نظرية (Z) وهي تعكس المبادئ التي تبطقها الشركات التي تنتهج الفلسفة اليابانية في الإدارة وترجع حقيقتها الي " Zen master " أي فلسفة التأمل وهي تمثل أيديولوجية في التفكير المتعمق لدي الشعب الياباني،

وتتعدد الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية ويمكن بيانه في الشكل الموضح رقم (2)

وفيما يلي نعرض بإيجاز لكل خطوة من الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) الإدارة اليابانية.

الخطوة الأولي : الاقتناع بنظرية (Z) وجدوى تطبيقها :

قبل تطبيق النظرية الإدارية اليابانية يجب على المديرين التعمق في القراءة عنها للتعرف على الأفكار الكامنة وراءها لتحقيق الإدراك المشترك – من حيث المبدأ – بأن الجميع يرغبون في تحقيق علاقات عمل أكثر فعالية، فضلا على الرغبة في تحقيق قاعدة من الثقة المشتركة.

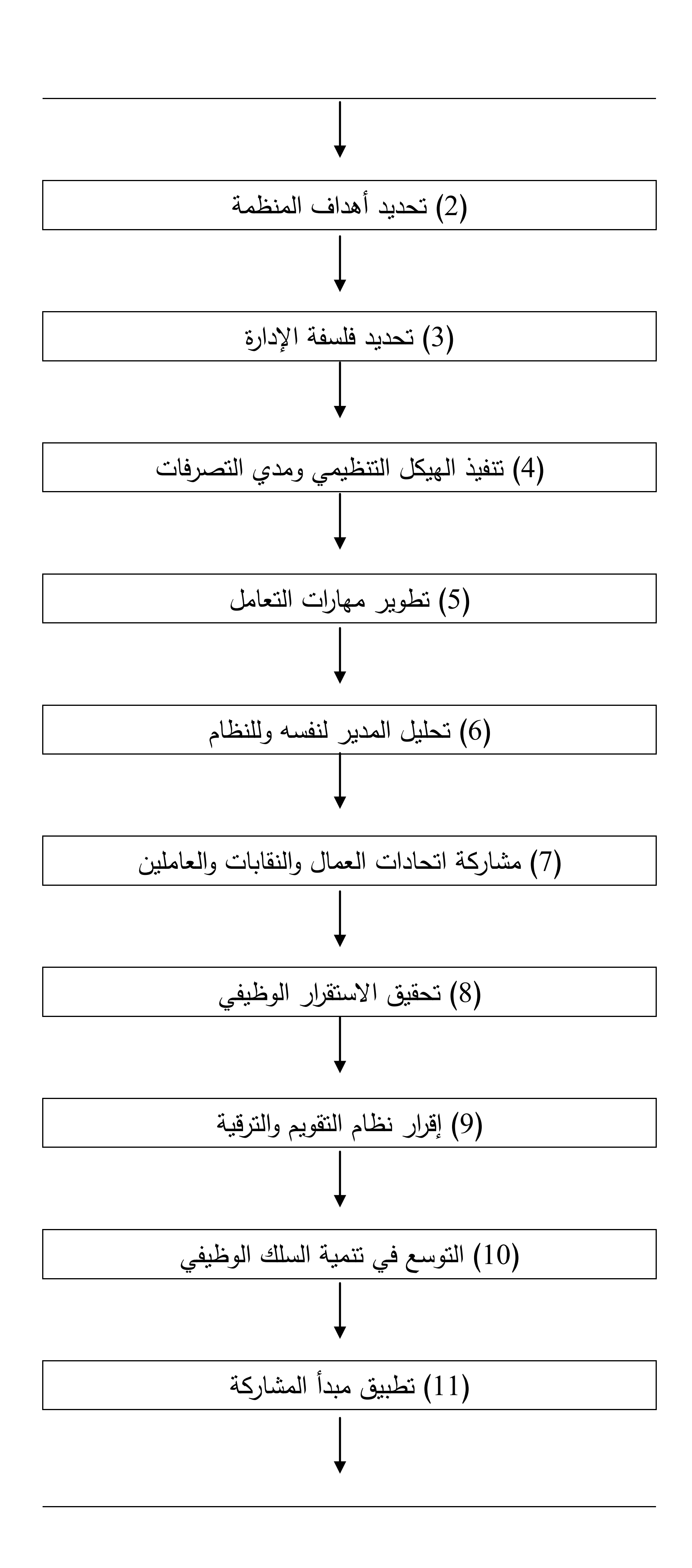
وكل هذا يتطلب الصراحة التامة، والصدق في العلاقة بين الجميع، وبناء على ذلك تظهر أهمية قضية تبادل الرأي والنقاش وطرح الأفكار المتعلقة بالرأي والرأي الآخر ويتضح أثر ذلك في صورة الانفتاح والمشاركة التي تمثل في جملتها الأهداف النهائية لعملية التغيير.

ويضاف الي ما سبق تميز المديرين بالأمانة والاستقامة وهذا يعني تقديم النصح للآخرين، وحثهم على التحلي بالأخلاق الحميدة والاستجابة المتكاملة للمشكلات، والموقف الثابت تجاه العملاء والموظفين والرؤساء والمرءوسين .. وغيرهم.

شكل رقم (2)

الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z)

(1) الاقتناع بنظرية (Z) وجدوي تطبيقها


(2) تحديد أهداف المنظمة
(3) تحديد فلسفة الإدارة
(4) تنفيذ الهيكل التنظيمي ومدي التصرفات
(5) تطوير مهارات التعامل
(6) تحليل المدير لنفسه وللنظام
(7) مشاركة اتحادات العمال والنقابات والعاملين
(8) تحقيق الاستقرار الوظيفي
(9) إقرار نظام التقويم والترقية
(10) التوسع في تنمية السلك الوظيفي
(11) تطبيق مبدأ المشاركة

(12) السماح بتطوير العلاقات الشمولية

الخطوة الثانية : تحديد أهداف الشركة :

إن غايات الشركات وأهدافها تعطي العاملين فكرة عن القيم التي يجب أن يعملوا على هديها ويتقيدوا بها، وتوضح الأهداف كذلك طرق التعرف في المنظمة سواء مع العاملين أو العملاء أو المجتمع بصفة عامة.

وتعتمد الشركات اليابانية على الفكر البعيد المدي، مما يتطلب دراسة قراراتها بعناية تامة، فضلا على تدعيم وعي جميع الموظفين برؤية ورسالة الشركة وأغراضها وبصفة خاصة التعرف على العناصر التالية :

أ – رسالة الشركة وغاياتها وأهدافها.

ب– الإجراءات التشغيلية في الشركة

ج– القيود التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

ولابد أن تشمل الأهداف كل ما يتعلق بمعدلات النمو والربحية، ومعدل التقدم التقني المراد تحقيقه، ونوعيه الخدمة التي تقدم للعملاء، ومع أن بعضها يصعب قياس الإنجاز فيه بصورة دقيقة، إلا أنه يجب السعي نحو وضع فئات تفصيلية وعناصر محددة تسهم في إجراء عمليات القياس، ولهذا يجب أن يركز المديرون عنه صياغة الأهداف على تلك التي تقبل القياس بشكل دقيق.

الخطوة الثالثة : تحديد فلسفة الإدارة :

تبني أهم أبعاد فلسفة الإدارة اليابانية على أساس :

1– الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في التنظيم الإداري للشركة.

2– زيادة المدي المسموح به لعملية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويلاحظ أنه أحياناً يكون القدر المسموح به في المشاركة كاملا لدرجة تصل الي ضرورة إجماع كل العاملين على القرار، وأحيانا أخري لا يرغب المدير في إشراك المرؤوسين في جميع ما يتخذه من قرارات خشية من أن تؤدي التحركات الجزئية نحو المشاركة الي نوع من السلوك غير المتماسك، وجدير بالذكر أن الأساس في هذه الصدد هو مبدأ المشاركة.

3– تنمية الأنماط الثقافية لسلوك العاملين وتوثيق التعاون والتفاعل فيما بينهم.

4- تزويد العاملين بالأمان الوظيفي القائم على مستوي أدائهم للعمل وتقدير الإنجازات الفردية، وضمان تحقيق الرضا الفردي الناجم عن الشعور بالإنجاز في العمل.
5- الحفاظ على أعراف العمل وأخلاقياته.

الخطوة الرابعة : تحديد الهيكل التنظيمي ومدي التصرفات المتاحة والحوافز المناسبة.

يقوم تنظيم الشركة اليابانية على أساس مهم وهو أن تنظيم الشركة يشبه الي حد كبير فريق كرة السلة الذي يلعب أفراده متعاونين لتحقيق الفوز، ومشكلة هذا الفريق كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظراً الي السرعة التي تظهر بها المشكلات على الساحة وتحتاج الي الحلول الفورية المباشرة، والفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل هذه المشكلات عن غير طريق الاتصالات الرسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف والمهمات، فكل فرد يفهم مهمته وعلاقة هذه المهمة ببقية المهمات.

إن أي منظمة تحتاج الي هيكل تنظيمي، يوجهها نحو التعاون والتفاهم والتآلف والتطلع الي الأهداف البعيدة المدي هذا الي جانب إنشاء لجان رسمية وعلاقات عمل تهدف الي تقسيم العاملين وتوزيع المهمات علىهم وتدعيم رغبتهم في تعلم كيفية العمل التعاوني على المدي البعيد.

ويتميز التنظيم في الشركات اليابانية بالعديد من المميزات من أهمها:

1. يلعب مديرو الإدارة الوسطي دوراً مهما في وضع خطط العمل واكتشاف المشكلات وتجميع المعلومات وهم يعملون مع مرءوسيهم في مكاتب واحدة.
2. تتم التصرفات بمرونة لإنجاز المهمات ولا يتقيد متخذو القرار باللوائح بشكل جامد معتمدين في ذلك على الشبكة الرسمية للمعلومات.
3. الاتجاه نحو الإبداع والابتكار اتباعا للقيم والمعلومات السائدة في المجتمع الياباني بعامة والشركات اليابانية خاصة.
4. الميل الي ترجيع مصالح العاملين على مصالح حملة الأسهم.
5. التركيز على استخدام مفهوم دوائر الجودة التي تعمل على المساهمة في تحسين الإنتاج ورفع مستوي الأداء.

الخطوة الخامسة : تطوير مهارات التعامل :

تعد مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين سواء أكانوا زملاء أم عملاء – من الأمور الأساسية لتطبيق نظرية (Z) في الشركات، ذلك لأن العمل من الآخرين بروح التعاون والتقيد يعد ركيزة جوهرية يقوم عليها النشاط في هذه الشركات.

ولذلك نجد أن كل شخص يعرف متي يذعن ومتي يتمسك بوجهة نظره وكيف يتعامل مع الخلافات، والقائد الماهر هو الذي يكون إنصاته الي الحديث أكثر من مشاركته بالكلام، كذلك فإن سير نمو الزملاء من العاملين لا يكفي لتنمية علاقات التعامل فيما بينهم وإنما يلزم التدريب على المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية ومعالجة الخلافات على شكل مجموعات غير منظمة تنظيما هرمياً.

ومن تقسيم المهارات المطلوبة الي نوعين أساسيين هما:

1- مهارة ملاحظة أنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من حيث الوقت وكيفية التدخل وتبادل الأدوار داخل الاجتماعات.

2- مهارة توفير العناصر القيادية في المجموعة القادرة على التعرف بسرعة على المسائل المهمة والدخول في عمق الخلافات للوصول الي الحلول المناسبة من حيث النوعية والإبداع المطلوب.

الخطوة السادسة : تحليل المدير لنفسه وللنظام :

يعد فحص وتحليل المدير لنفسة وللنظام المتبع من النقاط البالغة الأهمية، ويأتي العرض الذاتي واحداً من النقاط المهمة فالمدير يستطيع أن يحكم على مدي تقدمه بصورة ذاتية فضلا على سؤال المدير لمرءوسيه طالباً منهم تقويمه شخصيا من حيث مدي المشاركة والعدالة والمساواة في المعاملة وغير ذلك من المتغيرات التي تنطوي على بعض المهارات الإدارية والتنظيمية وهذا يتطلب قدراً معقولاً من ردود الفعل الصريحة والصادقة وقد يتم التحليل والفحص للمدير وللنظام من خلال شخص من خارج التنظيم يجري بعض الزيارات للمواقع، ويقوم ببعض المقابلات مع المديرين ومرءوسيهم ثم تدوين انطباعاته عن التنظيم حول الموقف المطلوب دراسته.

هذا ويجب الاستمرار في فحص وتحليل النظام من خلال قيام المدير بدراسة عناصر التخطيط والتنظيم، الي جانب القيام بالجولات، والتفكير، والتصور، ومحاولة تنسيق الأعمال وزرع مزيد من الثقة بين الأفراد.

الخطوة السابعة : مشاركة اتحادات العمال والنقابات والعاملين :

ينبغي أن تشارك اتحادات العمال فيما تضعه الشركة من خطط التغيير قبل إدخالها أيه تغييرات رئيسية في ظروف العمل كالاستقرار الوظيفي أو تنفيذ خطط التقويم والترقية البطيئة، فأية شركة غالباً، ينتمي بعض موظفيها أو كلهم الي بعض اتحادات العمال والنقابات.

ويجب الاعتقاد بأن اتحادات العمال لا تؤيد بالضرورة وجود علاقات سيئة بين العمال وأرباب العمل، وإن الشركات اليابانية تتعامل مع اتحادات العمال على أنها محور من محاور مساعدتها في زيادة الإنتاجية والتغلب على النواحي السلبية المتعددة كانخفاض وعدم المبالاة والتغيب والتوقف عن العمل.

وتعتمد الشركات اليابانية الي حد بعيد على التوزيع العادل للسلطة بما يضمن تحقيق نجاح العمل، ومن الطرق المتبعة لتحقيق هذه المساواة إيجاد مجالس للعمال ومن السبل التي تتبعها الشركات اليابانية محاولة فتح خطوط الاتصال بين مختلف الجهات ذات المصلحة، وعقد ندوات مشتركة لتدعيم التفاعل المشترك، وتطوير المبادئ الأساسية والاستراتيجيات السلمية للتعامل مع هذه القضايا.

الخطوة الثامنة : تحقيق الاستقرار الوظيفي:

لا يتحقق الاستقرار الوظيفي بذاته وإنما لما تتبعه الشركة من سياسات تؤدي الي توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرارات ومن الأمور المألوفة أن تجد الاستقرار هو الأساس في الشركات والمنظمات اليابانية الكبيرة، وفي حالة سوء الأحوال الاقتصادية تلجأ الشركات الي الاستغناء عن بعض العمالة لديها وتكون عملية التسريح من الوظيفة أمراً مألوفا خاصة للنساء.

والعامل الحاسم في الاستقرار الوظيفي في الشركات اليابانية يتمثل في البطء في عمليات التقويم والترقية.

الخطوة التاسعة : إقرار نظام التقويم والترقية :

يتميز نظام التقويم والترقية في المنظمات اليابانية بالبطء ولهذا لا يهتم الأفراد بالمكاسب التي تتحقق على المدي القريب وحدها ولكن التركيز يكون على المكاسب التي ينبغي تحقيقها على المدي القريب والبعيد في آن واحد.

وقد يمثل هذا الأمر مشكلة في بداية تعيين الشباب الذين تسارع بهم آمالهم وطموحاتهم نحو مراكز أفضل، ولهذا تعمل الشركات اليابانية على ترقية هؤلاء الشباب بسرعة في بداية الأمر للاحتفاظ بهم ولكن تتم ترقيتهم بعد ذلك ببطء لتكون لديهم النظرة البعيدة للمستقبل.

ويلاحظ أن الشخص الذي يقدم مستوي رفيعاً من الأداء من غير تغيير سيشعر بالإحباط إلا أن الشباب الياباني يلمس تقدير الإدارة لأدائه المتميز، ويعرف أنه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا الأداء على المدي البعيد، كما يعلم بأن الاعتراف به وتقديره في السنوات الأولي من حياته الوظيفية لا يكون بزيادة الراتب وحسب.

الخطوة العاشرة : التوسع في تنمية السلك الوظيفي:

تعد تنمية السلك الوظيفي من أهم ركائز الإدارة اليابانية فهي تعني المسار الوظيفي غير المتخصص، مع مراعاة نوع الصناعة ونوع الشركة وطبيعة الوظائف وعلاقاتها بعضها ببعض.

ويتطلب نجاح عملية شغل وظائف مختلفة طوال الحياة الوظيفية للشخص الواحد أن يكون رجال الإدارة العليا في المنظمة هم القدوة الحسنة، ولهذا فليس بغريب أن نجد كبار المديرين يهتمون بشغل الوظائف المختلفة كل ثلاث أو خمس سنوات، كما يتطلب تنفيذ تنمية السلك الوظيفي بنجاح أيضا بعد تعزيز الظروف – التعاون والتقدير الي حد معقول فهذا يؤدي الي تحقيق قدر رفيع من الأداء.

ويعتمد برنامج تنويع الخبرات الوظيفية على توفر هيئة من المديرين الواسعي المعرفة بالمهارات المتوفرة في الإدارات الأخري بالمنظمة، وممن يستطيعون بالتعاون فيما بينهم أن يقرروا كيفية إجراء التنقلات وشغل الوظائف المختلفة لتحقيق الفائدة للمنظمة ككل لا لبعض إداراتها أو أقسامها فحسب.

الخطوة الحادية عشرة : تطبيق مبدأ المشاركة:

يرجع معظم أسباب رداءة الإنتاج الي إهمال العمال نتيجة عدم تلقي المواد المطلوبة، أو عدم إصلاح الآليات أو سوء إخراج التعميمات بسبب عدم التعاون فيما بين المديرين أو فيما بينهم وبين مرءوسيهم.

لذا تبرز أهمية مشاركة العاملين والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم إذا كان الوضع يسمح بذلك، فكثير من مشكلات العملاء يمكن أن يسهم في حلها الموظفين الأقرب في التعامل معهم لا المدير أو رئيس قسم البيع نفسه.

ويعتمد تطبيق مبدأ المشاركة على وجود مبدأ الفريق والطريق هو المجموعة المتكاملة لتشكيل العاملين بالمنظمة كلها أو بإحدى الإدارات، وهو القاعدة التي يرتكز علىها لضمان المستوي الرفيع لتوعية حياة العاملين، وبذلك نضمن حسن مشاركتهم واهتمامهم بالعمل.

الخطوة الثانية عشرة : السماح بتطوير العلاقات الشمولية:

يعد تطوير العلاقات الشمولية المتكاملة نتيجة لا سببا للتكامل التنظيمي، حيث أن هذه العلاقات تساعد على وجود عنصر المساواة في المنظمة لجمع الرؤساء والمرءوسين معا في بوتقة واحدة، لتأكيد أن الفجوة في مراكزهم ليست شاسعة، ويتطلب العمل على تطوير العلاقات أنواعا من النشاطات المعبرة عن وحدة وتماسك المنظمة يمارسها العاملون بما يمدهم بالاستمتاع بالعمل والمشاركة في مشاعر الانتماء الي المنظمة.

وتساعد جلسات الحوار والنقاش التي يطرح فيها الأسئلة والأجوبة، كبار الموظفين وصغارهم وعمال اليومية على تعزيز هذه المشاعر الجماعية، ولهذا ينبغي أن تتحدث الإدارة الي

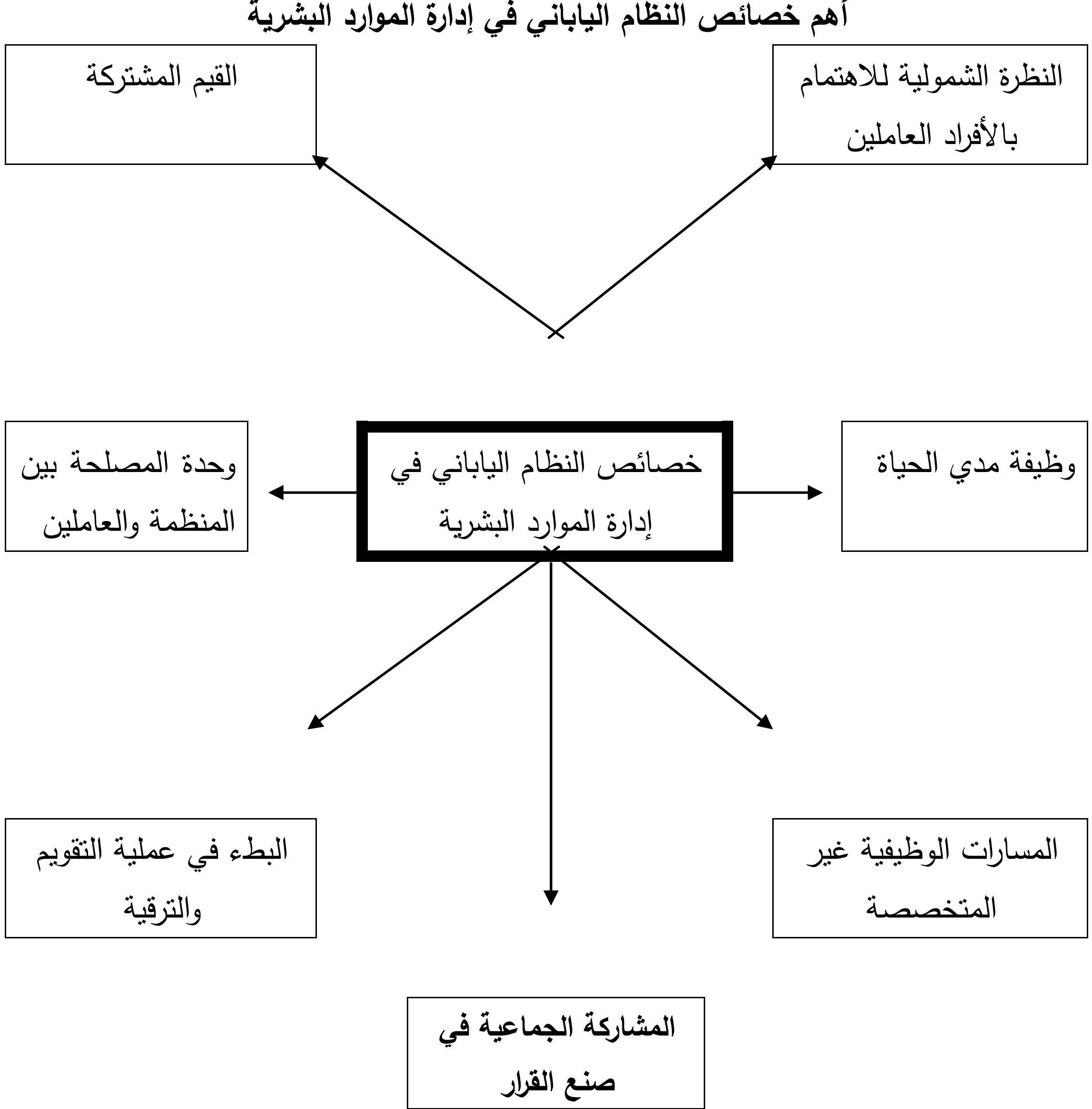
الموظفين عن الأساليب التي يتبعونها لمواجهة الشركات المنافسة، وعن النجاح الذي يتحقق، وعن المشكلات التي تواجهها هذه الإدارة.

المبحث الرابع : خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية:

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر بحق العامل الحاسم في تقدم اليابان وتحقيق نهضته، ويوضح الشكل رقم (3) أهم تلك الخصائص.

شكل رقم (3)

أهم خصائص النظام الياباني في إدارة الموارد البشرية



وفيما يلي نبذة عن كل خاصية من خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية:

أولاً : النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

1- لا يتقصر اهتمام الإدارة اليابانية على الجانب العملي من حياة الموظف بل أنه يشمل الجوانب المتعلقة بحياته الخاصة والأسرية من منطلق أن الإنسان كيان متكامل، ولهذا تعمل الإدارة على توفير مجموعة من وسائل الدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدي العاملين ومن ذلك إمكانية أن يتبادل أعضاء الجماعة الواحدة الأدوار وتغيير طبيعة العلاقات ولو لفترة وجيزة في شكل يوم رحلة أو ترفيه يجعل أنماط السلوك في العلاقات الجديدة بعدية كل البعد عن روتين الحياة اليومية في العمل.

2- الاهتمام بالتهيئة وتدريب المستجدين اهتماماً بالغا ففي ختام فترة التدريب يقام حفل كحفل التخرج الرسمي في قاعة الاجتماعات الكبرى في المنظمة ويوجه الشكر للمتدربين وأقاربهم وأهلهم وتتعهد الإدارة بأن تتيح للجدد فرص العمل الشريف وتطوير قدراتهم على المستويات البدنية والذهنية والخلقية.

وترجع الجذور التاريخية لفكرة النظرة الشمولية الي توزيع الشعب الياباني وانتشاره في مناطق ريفية قليلة الكثافة السكانية حيث العمل بالقرب من السكن في المزارع، ولما بدأت النهضة الصناعية أخذ كل مصنع في إرسال المندوبين لاستقطاب العاملين من القرى المجاورة يطلبون من الآبار والأمهات إرسال أبنائهم للعمل في المصنع على بعد ثلاثين ميلا أو أكثر على أن يتم تعويض الأبناء ببناء المساكن وتوفير الغذاء الصحي وتلقي التدريب الثقافي والجسدي والخلقي والمنزلي اللازم لإعداد الأبناء الإعداد السليم لمواجهة الحياة، وهكذا نشأت علاقات شبه أبوية بين أرباب العمل والعاملين، ولهذا يمكن القول أنه إذا تم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل صارت العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة علاقات صحيحة تسودها روح الألفة والمحبة.

ويفترض المديرون اليابانيون أن من واجبهم الاهتمام بقدر كبير بالإنسان بشكل متكامل، بحيث لا يترك الكثير من الجوانب للمؤسسات الأخري للاهتمام بها مثل الحكومة والأسرة والمؤسسات الدينية، فهم يعتقدون أن تلبية احتياجات الفرد بطريقة حسنة سيساعد على تفرغه للعمل المنتج.

ثانياً : الوظيفة مدي الحياة :

أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدي الحياة فأكثر من (35%) من القوي العاملة في اليابان تتمتع بهذه الميزة في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية، أما المؤسسات الصغيرة فهي غير قادرة على توفير الاستقرار وضمان هذا النوع من التوظيف مدي الحياة.

تبدأ الوظيفة الدائمة بأن تفتح الشركات والمؤسسات الكبيرة باب التوظيف للخريجين الجدد وتستوعب منهم عددا كبيرا مرة واحدة مع انه ربما لا يتوفر لديها عمل لهم جميعا على المدي القريب، وبمجرد تعيين الموظف الجديد المنتظر أن يبقي في وظيفته حتي سن التقاعد حتي 55 سنة.

عند بلوغ الموظف الخامسة والخمسين من عمره فإن عليه أن يتقاعد إلا إذا كان يشغل وظيفة المدير التنفيذي للمؤسسة، ويتقاضي المتقاعد مكافأة نهاية الخدمة – راتب خمسة أو ستة أعوام – مقطوعة.

وإذا بلغ أحد الموظفين هذه السن وهو مدير ناجح ولكنه في مستوي الإدارة المتوسطة ولم يصل إلي مرتبة مدير تنفيذي فإنه يتقاضي مكافأة "ولا تقول له المنظمة" شكرا مع السلامة ولكن الشركة تقوم بتوجيهه إلي إحدى المؤسسات الصغيرة التابعة لها أو التي تتعاون معها ليعمل في وظيفة بدوام جزئي لعشر سنوات تالية فيستفيد هو وتستفيد المؤسسة من خبراته وتجارية وممارسته السابقة، وتستفيد المؤسسات فيما بينها بتقوية أواصر العلاقات الحميمة.

والحصول على الوظيفة الدائمة مدي الحياة في اليابان ليس سوي نتيجة لتوفير بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها تركز على عوامل ثلاثة رئيسية هي:

أ. قيام المؤسسات الكبيرة بدفع رواتب شهرية لموظفيها إلي جانب مكافآت تدفع كل سنة أشهر على أساس الأداء الكلي للمؤسسة ويتوقف ذلك بصورة أساسية على الموظفين والعمال.

ب. أن العمالة المؤقتة غالبا ما تكون من النساء اللاتي يعملن في الميادين الإنتاجية والكتابية عقب التخرج من المرحلة الثانوية مباشرة، ويتوقع منهن العمل لمدة خمس أو ست سنوات ثم التزوج وترك العمل والتفرغ لتربية الأطفال وممارسة شئون الأسرة.

ج. إن هناك مؤسسات وشركات صغيرة في ظل الشركات الكبرى وتدور في فلكها وغالبا ما تقوم بدور المدد للشركات الكبرى ولهذا يعمل بها مجموعة من العمالة المؤقتة والدائمة معا.

ثالثا: المسارات الوظيفية غير المتخصصة:

ينتقل الموظف الياباني بين مختلف إدارات المنظمة التي يعمل بها، وخلال هذه الجولات يكون قد انقضي نحو عشر سنوات ليتسنى له الحصول على أول ترقية. وفي كل إدارة داخل المؤسسة شخص على صلة وثيقة بالناس والمشكلات والإجراءات في إدارة أخري داخل المنظمة، ولا يتحقق هذا بالمصادفة وإنما بناء على تنسيق وترابط وتفاهم وتعاون مشترك، فإن الشركات اليابانية تتبني أسلوب التناوب الوظيفي فهو يزيد من الراحة النفسية، ويقلل، ويجعل الفرد على

علم بمجريات الأمور في مختلف الوظائف، وطبيعة العلاقات فيما بينها، ومشكلاتها، فضلا عن تنمية شبكة الاتصالات غير الرسمية، وتأييد التنسيق، وتحقيق مرونة الانتقال من وظيفة لأخري.

إن التخصص الدقيق في أحد مجالات العمل يقلل من الولاء التنظيمي في حين يدعم الإلمام وعدم التخصص الدقيق الولاء والانتماء ويسهل عملية التنسيق والتعاون الداخلي كلما أمكن ذلك، أما في الولايات المتحدة فإن الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية بين عدد من المنظمات ولكن في إطار اختصاص محدد أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ضمن منظمة واحدة.

رابعا : المشاركة الجماعية في صنع القرار :

تؤكد الإدارة اليابانية أهمية صنع القرار من أسفل الي أعمال فعند اتخاذ قراراتهم في إحدى المنظمات اليابانية، يشترك في اتخاذه كل من سيتأثر به، سواء كان القرار يتعلق بتأسيس خط إنتاجي جديد أو تعديل في عملية الإنتاج أو الإعداد لحدث مهم.

واتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً ولكن بمجرد اتخاذه فإن أي شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بصورة كاملة.

ومن الطرائف أن المديرين الأمريكيين يسخرون من طريقة اتخاذ القرارات اليابانية فيقولون " إذا كان المرء يعتزم الذهاب الي اليابان لإبرام صفقة من الصفقات التي تستغرق يومين في الظروف العادية فإنه سيكون محظوظاً إذا تمكن من الحصول على عبارة (ربما) بعد مضي أسبوعين، فاليابانيون يستغرقون دهراً للخروج بقرار " واتخاذ القرار بشكل جماعي يعتمد الي التمويه والغموض المعتمد للجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات، فالقرار يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسئولية الجماعية عن تنفيذه بعد توزيعه الي عدد من المهمات.

خامساً : القيم المشتركة :

لا يقوم تحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة اليابانية على أساس فردي وإنما على أساس جماعي، ولذلك فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد.

تركز الإدارة اليابانية على الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة وخاصة الشعور الجماعي بالمسئولية، وبهذا فإن المنظمات اليابانية لا تستخدم أسلوب الحوافز الفردية، فالعمل لا يتم إنجازه بجهود فرد معين وإنما بجهود مجموعة الأفراد، حتي المقترحات المقدمة لرفع مستوي الإنتاج ليست فردية، لأن الخروج باقتراح متكامل لتحسين العمل عادة ما يكون نتيجة مجهود الجماعة ولذلك يفصل العمل بنظام الاقتراحات الجماعية.

وتفرض على العمل بالمنظمات اليابانية حقيقة أن أي شئ لا يتم إنجازه نتيجة للجهد الفردي وحده فكل الأمور المهمة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك، وذلك لأن العمل الجماعي يتسم بالكفاءة من الناحية الاقتصادية لأنه يحفز

الأفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل افضل الجهود والوصول لأفضل النتائج.

ولا يعني هذا إهمال المسئولية الفردية ولكن كل ما هنالك أن هذه الرقابة متروكة داخلياً للجماعة ذاتها، وذاتياً للفرد نفسه.

سادساً : البطء في عملية التقويم والترقية :

تتسم عملية التقويم والترقية بالبطء فالتقويم الرسمي للموظف لا يتم إلا على مدي زمني بعيد قد يصل الي عشرا سنوات، وهذا البطء مع ما له من سلبيات غالباً ما يجعل الفرد أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون، ورفع مستوي الأداء، وذلك لأن الأداء السليم لابد أن تظهر نتيجته ويستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

والتصميم المادي للمكتب الياباني يعزز هذا النظام في تقويم الأداء، فالقاعة كبيرة بلا جدران أو تقسيمات، وبها صفوف متراصة من المناضد، ويجلس المشرف على رأس المنضدة، ومدير الإدارة يجلس على مقعد مستقل في صدر القاعة، فتبدون كخلية النحل في نشاطها.

ينصرف العاملون من أعمالهم في الخامسة من كل يوم، أما المديرون فيبقون بعد ذلك فترة قليلة، في حوالي السادسة يقوم المدير العام بالمرور على بقية المديرين ويأذن لهم بالانصراف الي أهليهم وأسرهم، وفي معظم الليالي يذهب الرجال الي المكتبات أو مشاهدة الألعاب الترفيهية، وفي حوالي السابعة والنصف يتوجه المدير الي القطار الذي ينقله الي منزله البعيد عن مقر عمله (غالباً) فيصل في التاسعة تقريباً، ويلاحظ الجيران هذا الوصول المتأخر فيفترضون أن هذا الموظف مهم للغاية، وهذا بمثابة شرف تناله الأسرة، يقول مدير الأفراد في إحدى الشركات اليابانية أن من أسرار نجاح الإدارة اليابانية قدرتها على خلق الإحساس الملائم لدي كل فرد بالمنظمة أن بإمكانه الوصول الي أعلى المناصب في المنظمة وهذا يقوي دافع العمل لديه طوال حياته الوظيفية.

سابعاً : وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين:

تعد الموارد الإنسانية للمنظمة اليابانية ثروتها الأساسية، وتحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد أن هناك منفعة متبادلة ومصلحة مشتركة بينه وبين المنظمة وأن المنظمة تسعي جاهدة لإشباع حاجاته، وتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه وتشعر الأفراد أنها تبذل الجهود المستمرة للمواءمة بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وهي تدرك جيداً أن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا إذا تحققت أهداف العاملين بها.

المبحث الخامس : كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية:

نتعرض في هذا المبحث لبيان أهم محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية، ونلقي الضوء على مدي إمكانية الاستفادة من نتائج هذه التجربة الرائدة، ونختمه بذكر أهم النقاط الواجب مراعاتها عند الرغبة في الاستفادة من النتائج التي ترتبت على نجاح المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية، ولهذا يعرض هذا المبحث الموضوعات التالية :

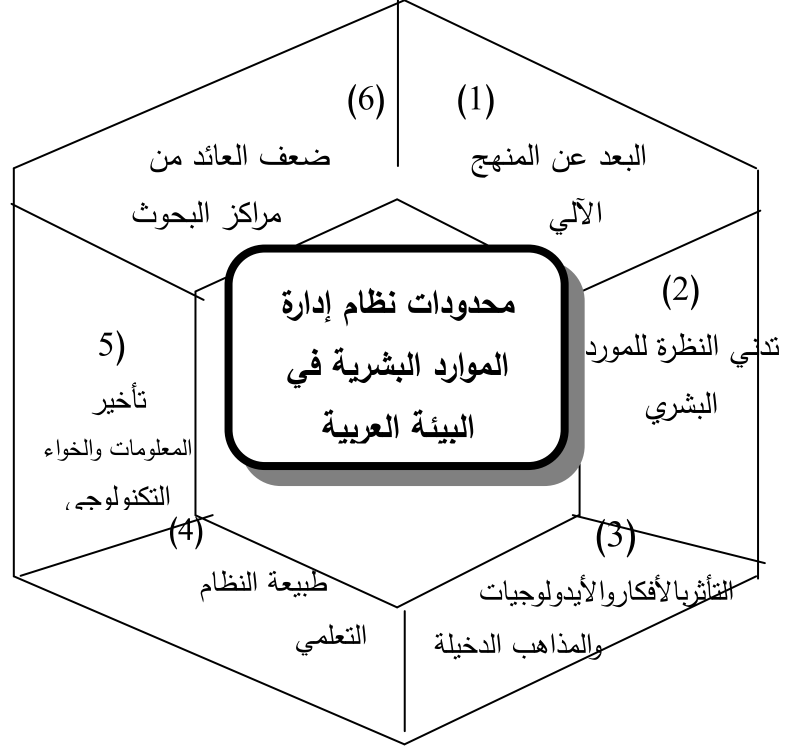
- محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية .
- هل يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج المنهج الياباني؟
- أهم النقاط الواجب إدراكها حتي يمكن الاستفادة من بعض خصائص الإدارة اليابانية للتطبيق في البيئة العربية.

أولاً : محددات نظام إدارة المورد البشرية في البيئة العربية :

تتعدد الأسباب التي يرجع إليها الكتاب عدم نجاح نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية، ويمكننا عرض أهم هذه الأسباب على النحو المبين في الشكل رقم (4).

شكل رقم (4)

أهم محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية



1 – البعد عن المنهج الإلهي :

لقد أصاب من قال " { لقد أعزنا الله بالإسلام فإذا ذهبنا نلتمس العزة في غيره ذللنا } . والأمة العربية التي تمثل أهم أجزاء العالم الإسلامي لن يكون لها تأثير فعال وحضور مع غياب مبدأ التطبيق الصحيح للإسلام . إن العمل في منظمات الأعمال بدون التنظيم والتأصيل الإسلامي يمثل مسخاً للروح العربية والإسلامية وهذا يورثها الضعف والهوان، فالعلاقات بين مختلف أفراد التنظيم يجب أن يحكمها المنهج الأسمى، والمعاملات فيما بين المستويات الإدارية، وتوزيع السلطات والمسئوليات، وتحديد مراكز الإشراف ونطاقه، وأسلوب اتخاذ القرارات وكيفيته، وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية كل ذلك يدور بدون الهوية الإسلامية الصادقة، ومن ثم فإن الكارثة العظمي تتمثل في التزام معظم الدول العربية بالتنظير والاقتباس للنظم وأساليب العمل بالمنظمات بعيداً عن منهج التشريع والتوجيه الإسلامي وعدم معايشة هذا الدين واقعاً علمياً وصياغة فعليه.

2 – تدني النظرة للمورد البشري :

مع أن المورد البشري يمثل أغلي الموارد المتاحة لأنه العنصر الحاكم في استخدام الموارد الأخري وإداراتها بالأسلوب الصحيح، فإن معاملة هذا المورد تعد غير صحيحة في عالمنا العربي .. حتي ليقول القائل : { نحن شعب لا يصح جلده إلا بجلده } وهذا يبعث على تفشي روح التسلط لدي المديرين وضعف الثقة بالمرءوسين وكأنهم يرفعون راية نظرية (X) لدوجلاس مكجريجور " في تعاملهم مع المورد البشري.

ومن أهم السلبيات في هذا المجال :

- عدم إتاحة الرؤساء الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وهذا يقتل روح التجديد والابتكار لديهم.
- الاعتياد على أن تكون الاتصالات هابطة من أعلى الي أسفل في شكل قرارات تحمل الأوامر والتعلمات والتنبيهات التي يجب الالتزام بها حرفياً وإلا ..، ولا تشكل الاتصالات الصاعدة من أسفل الي أعلى إلا قدراً ضئيلاً يتمثل في شكل تقارير عن الأداء والإنجاز.
- عدم الاهتمام بعنصر تهيئة الأفراد نفسياً وذهنياً ومعنوياً للأعمال الجديدة وتدريبهم على ما يجد من أنشطة ومهمات بطريقة مريحة يسعدون بها.
- سوء عملية الاختيار والتعيين والترقية والتقويم واعتمادها في غالب الأحيان على التقديرات الشخصية والمواقف الذاتية لا على الإنجاز الحقيقي والمتطلبات الفعليه.
- اتخاذ القرارات بصورة فردية وإهمال مشاركة المرءوسين في كثير من الأحيان مما لا يشجع بعد ذلك على الالتزام والتنفيذ بروح عالية.

3 – التأثر بالأفكار والأيدولوجيات والمذاهب الدخيلة:

أدي خضوع الوطن العربي فترة كبيرة من الزمن لحكم غير وطني الي سلب جزء غير يسير من شخصيته وهويته قبل سلب ثروته بسبب ما تعرض له من موجات فكرية متعددة عصفت باتجاهات وقيم ومعتقدات فريق من الأفراد،ومن ثم لقيت الأفكار الغربية قبولاً وأنصاراً عند البعض وأدي ذلك الي قيام دعوات تحريرية متفرقة في أنحاء العالم العربي، وقد أضعفت تلك الدعوات والمذاهب من قدرة المفكرين على التوجيه المستقل وحالت دون الإبداع والتفرد الفكري قدراً من الزمن.

إن هذا التوجه الفكري يعد من أخطر أنواع التأثير لارتباطه بمجالات الثقافة والتعلم، إلا أن هذه الأيدولوجيات لم تخرج بتوجه مثير لأنها قامت لخدمة أهداف غير مشروعة ولأنها لم تنتهج أسلوب التطبيق العملي السليم وتتكئ على الواقعية.

4 – طبيعة النظام التعلمي :

يمثل التعلم المرتكز الأساسي للتقدم والتطوير والتنمية وهو معيار الحكم على حضارة الأمم وتقدمها، ذلك أن المدرسة والجامعة تمثلان المؤسسات التربوية والتعلمية التي تعد مصنع الكوادر البشرية العاملة والمبدعة لبناء المستقبل.

وترتكز العملية التعلمية على عدة محاور أهمها :

أ – المعلم

ب– الخطة والمنهج

ج– البيئة الخارجية

ويلاحظ على هذه المرتكزات بعض النقاط في نظمنا التعلمية في البيئة العربية :

أ – **المعلم** : يفتقر – خاصة في مراحل التعلم الأساسي – الي القوة والتأثير في الأداء، لعدم وجود معايير دقيقة في الاختيار والانتقاء، فضلاً على اهتمام المعلم بالكسب المادي أكثر من القيام بالدور التربوي والتعلمي فالمعلم يعد ما يؤديه وظيفة أكثر منها رسالة، هذا الي جانب العديد من السلبيات التي لا يتسع المقام لذكرها.

ب– **الخطة والمنهج** : تحتاج الخطط التعلمية الي مزيد من العناية والاهتمام لتواكب تيارات التجديد التي شملت مختلف نواحي الحياة، ولكن يجب أن تطبق خطط التجديد بصورة تلائم كل بيئة ومتطلباتها في الوقت نفسه، الي جانب رؤية المناهج بنظرة فاحصة وكذلك أسلوب التدريس وأدواته، وتحتاج العملية التعلمية الي تعمق وإدراك أكثر مما هي علىه في غالب الأقطار العربية.

ج – **البيئة الخارجية** : وتشمل على عدة نقاط هي :

1– المنزل

2– المجتمع

3– وسائل الإعلام المختلفة

فهذه العوامل تساعد في بناء الشخصية وتحديد هويتها ومن الضروري إحداث التكامل بين هذه العوامل مجتمعة مع المدرسة في الوقت نفسه، وتحتاج هذه العوامل الي جهد كبير حتي تتمكن من دعم وتأييد العملية التعلمية ورفع المستوي الثقافي لأفراد المجتمع.

5 – التأخر المعلوماتي والخواء التكنولوجي :

يمثل العصر الحالي " عصر المعلوماتية " لما تمثله المعلومات من أهمية وقوة تأثير في كافة نواحي الحياة.

ففي مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات وغيرها أصبحت المعلومات هي الشريان الذي بدون تتوقف الحياة، وفي هذا الصدد يصور أحد الكتاب العرب درجة تعاملنا مع المعلومات بقوله : " أنها متأخرة وغير منظمة وأسوأ من ذلك أن ليس لها بين أهتماماتنا أولوية فهي آخر ما نهتم به بعد أن نتحدث عن السياسة والاجتماع والبيئة والاقتصاد ويأتي تجاهلنا للمعلومات من جهلنا العظيم بأهميتها ".

هذا، ومع التقدم التكنولوجي الكبير، فإن الأمم الأخري ليست لديها الرغبة في التفريط بسهولة في أسرار التقنية التي تمثل سر قوتهم التي تعبوا من أجلها، وتحملوا التكاليف الباهظة في تطويرها والعرب غير قادرين على الاستحواذ علىها بالشكل الحاسم والسريع الذي تتطلبه ظروفهم وأوضاعهم، ... ويبقي التصنيع العربي يدور فيما تتيحه له التقنية الأجنبية لحدود وفي أضيق نطاق.

إن الكتابات التي تناولت وضع العرب وتعاملهم مع تقنية المعلومات والصناعات التكنولوجية، وثورة الاتصالات وغيرها من المصطلحات تجسد هوية القرن القادم وتحذر وتنبه الي تباعد المسافة بين العرب والجهات المهيمنة على الإنتاج، وتدعو الي إجراء المحاولات والجهود والإصرار لتقريب الفجوة وتضييق التباعد التقني.

6 – ضعف العائد من مراكز البحوث :

أن البحوث العلمية هي المدخل لتحقيق نهضة الأمم ورسم الخطط المستقبلية لها وتحديد هويتها وابراز حجم قوتها.

ويقصد بالبحث العلمي ذلك النشاط الذي يسعي لكشف الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة من أجل معرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة والقوانين والنظريات التفسيرية.

ومع تعدد مراكز البحوث ومعاهد الإدارة وغيرها بدول العالم العربي فإنها لا تفرز الاحتياج المأمول من البحوث العلمية كثير من الأسباب منها ما يرجع الي الباحث وأسلوبه وأداة بحثه وأهدافه المحددة، ومنها ما يرجع الي ضعف الإمكانات المالية والموارد الأخري المطلوبة لإتمام البحوث، هذا فضلاً عن العقبات المتعلقة بضعف الصلة بين مراكز البحث وصناعة القرار، الي جانب اشتغال البعض بالبحث لمجرد الحصول على الدرجات الأكاديمية .. الي غير ذلك من العقبات التي تعترض سبيل البحوث والدراسات العلمية.

ثانياً : هل يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج المنهج الياباني ؟

حاولت الإدارة الأمريكية – وما تزال تحاول – أن تستفيد من نتائج نجاحات الإدارة اليابانية، فإذا كان هذا حال دولة متقدمة كالولايات المتحدة ألسنا نحن أولي بدراسة التجربة واستخلاص الدروس المستفادة منها ؟

وهنا يثار سؤال: هل يمكن الاستفادة من النظام الياباني في إدارة الموارد البشرية في بيئة أخري غير اليابان ؟ أم أن العوامل التي ساعدت على نجاحه تتوقف على المجتمع الياباني؟

ونجيب بأنه رغم العديد من القيم الاجتماعية الإيجابية في المجتمع الياباني كالتعاون واحترام قيم العمل الجماعي والاهتمام بالأداء والإنجاز الفردي، فإننا لا نستطيع أن نرجع ما حققه النظام الياباني من تقدم الي العوامل البيئية وحدها، ومن الدلائل العلمية التي تؤكد ذلك ما يلي :

- أن فروع بعض الشركات اليابانية في الولايات المتحدة تعمل في ظروف بيئة مغايرة تماماً للبيئة اليابانية، والعاملون فيها تقريباً من الدول المضيفة ومع ذلك حققت هذه الفروع معدلات إنتاجية لا تقل عن مثيلاتها في الشركات الأصلية باليابان (العنصر المشترك هو نوع الإدارة).
- أن شركات أمريكية قائمة داخل الولايات المتحدة وتديرها إدارة أمريكية كانت تعاني من انخفاض الإنتاجية وقد ارتفعت إنتاجيتها بعد أن صارت إداراتها إدارة يابانية.
- أن بعض الشركات الأمريكية اقتبست بعض أساليب الإدارة اليابانية في الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية واستطاعت أن تحقق نتائج إيجابية من وراء ذلك (سواء في أمريكا أو في اليابان أو في فورع الشركات اليابانية في الدول الأخري).
- أن الدراسات التي تناولت شخصية المدير الياباني خلصت الي أنه لا يتميز بخصائص شخصية فريدة يمكن إرجاعها لعوامل حضارية أو ثقافية تتميز بها البيئة اليابانية وحدها.

- أن المباني والتجهيزات الداخلية للمصانع والفن التكنولوجي المستخدم في اليابان ليست أكثر تقدماً من غيرها في الدول الأخري.

ثالثاً : أهم النقاط الواجب إدراكها للاستفادة من المنهج الياباني للتطبيق في البيئة العربية:

إن الاستفادة من نتائج التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية تعد من الأمور السهلة المنال، ولكنها صعبة التطبيق، إذ أن الأمر يحتاج الي التزام جاد ونية صادقة عند الرغبة في الاستفادة، ذلك أن المبادئ من الممكن تبنيها ولكن من الصعب الالتزام بها، فضلا على أنها ترتبط بالعنصر الإنساني الذي تمثل فيه المتغيرات الشخصية أعقد المتغيرات وأشقها فهماً.

ومع هذا، يمكن للإدارة العربية الاستفادة من بعض مبادئ الإدارة اليابانية وذلك بمراعاة عناصر التميز في البيئة العربية من ناحية الدين واللغة والعلاقات الإنسانية، ولكن ذلك يحتاج الي استراتيجية طويلة الأجل مع الالتزام بسياسة النفس الطويل وعدم اليأس، لأن الفترات الزمنية الأخيرة طرحت على الإنسان العربي العديد من السلبيات التي تحتاج الي علاج وإزالة، ومن ثم فالحاجة ملحة أولاً الي الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية في مواقع العمل المختلفة، وفيما يخص السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين، والترقية، والتدريب، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء، والقيادة، والاتصالات .. وغيرها بشكل يمهد لوجود التربة الخصبة المهيأة للزرع والإنبات، فالولاء والانتماء والإتقان، والإيثار، والالتزام بالمسئولية كلها معاً تالية للإيمان والاعتقاد بضرورة تطبيقها، لما لها من انعكاسات طيبة على الفرد وعلى المجتمع في الدنيا والآخرة.

ثم أن هناك ثانياً عدة أسباب تمثل تعزيزاً عند تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية، وهي التي تتصل بطبيعة الخصائص المشتركة بين البيئتين، بجانب السبب الجوهري المتمثل في عدم معارضتها لمقتضيات ديننا الحنيف، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي :

1- وحدة اللغة : فاللغة العربية أحد عوامل الترابط بين الدول العربية، وهي ذات تاريخ عريق أفرزت خلاله إبداعاً أدبياً وعلمياً وفنياً وجمالياً، واللغة اليابانية هي اللغة الوحيدة الرسمية في الجزر اليابانية، وهي تحظي من الشعب الياباني بالاحترام والالتزام، ولهذا مثلت أحد عوامل الترابط والتماسك الشعبي.

2- وحدة الانتماء : يحظي العرب بوجود أسس راسخة تؤكد تأصيل الانتماء والحث على الالتزام به، فالقرآن الكريم دستور هذه الأمة، ومنهج التشريع فيها ملئ بالآيات التي تعمق هذا المفهوم الي جانب السنة المطهرة التي تدعم هذا الأمر، وقد طبقت هذه المبادئ والأسس في صدر الإسلام وبقيت نتائجها دروساً راسخة في سجل الحضارة الإسلامية، واليابان لديها تطبيق

بالغ لرابطة الانتماء والولاء بحيث أفرز المواطن الذي يحرص على المصلحة العامة قبل مصلحته الخاصة.

3- الحروب ونتائجها : تعرضت اليابان لأكبر هزيمة عسكرية في الحرب العالمية الثانية، وعانت من الصدمات النفسية التي أثقلت كاهلها، ولكن أحدثت هذه الصدمة لدي هذا الشعب التحدي والتصميم، وكانت بمثابة الحافز للتغيير من القوي العسكرية الي المهنة الاقتصادية.

وفي العالم العربي منيت الدول العربية بقدر من الهزائم المتلاحقة آخرها عام 1967م خسرت فيها المجاورة للعدو الأرض، وخلفت هذه الهزيمة دروساً، وأقامت وحدة في الصف العربي، ولكنها لم تستمر، وتحولت الي صراعات وتبعيات وانقسامات، ولم تكن النتائج في المدي الطويل كما كانت في تجربة اليابان، وبناء على ذلك إذا أرادت الإدارة العربية أن تستفيد من التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، فأمامها عدد من النقاط التي يجب إدراكها والعمل على تطبيقها وحمايتها في أثناء التطبيق لفترات زمنية طويلة تتيح لها الاستقرار والثبات، ومن أهم هذه النقاط ما يلي :

1 – الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية :

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام، وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه، إذ بدونه لا يتحقق فكر أو إبداع أو إنتاج أو عمل.

وعنصر العمل هو العنصر المتفرد من بين عناصر الإنتاج المتعددة فعلىه أعتمد الفكر الإسلامي في الأداء الفعال، وذلك من خلال القدرة والرغبة، ومن أجل ذلك وضع الفكر الإداري في الإسلام مجموعة ضوابط تحكم عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والأجور وغيرها من سياسات الأفراد، ويتضح ذلك من خلال :

أ – الاختيار والتعيين : فالفكر الإسلامي يهتم بعملية الاختيار اهتماماً كبيراً، وذلك بالتركيز على اختيار الأصلح وإسناد الأمر الي أهله .. قال تعالي : { إن خير من استأجرت القوي الأمين } الآية (26) القصص، وقال تعالي أيضاً : { قال اجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ علىم } الآية (55) يوسف، وقال رسول الله صلي الله علىه وسلم : { من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله } رواه داود.

إن عملية الاختيار والتعيين في الفكر الإداري الإسلامي ترتبط أساساً بجانبين رئيسيين هما :

- القدرة والخبرة والمعرفة الفنية للقيام بالعمل المطلوب.
- هيكل القيم والأخلاق والمبادئ الحميدة.

ب – الترقية : الترقية وسيلة لحث الأفراد على العلم والتعلم واكتساب المهارات وتحقيق الأهداف المنشودة، يقول تعالي : { هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون } الآية (9) الزمر . ويقول تعالي أيضاً : { يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات } الآية (11) المجادلة . ويقول الرسول صلي الله علىه وسلم : { من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليست له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم، فليتخذ خادماً، أو ليس له دابة فليتخذ دابة } وذلك لتوفير الوسائل والأدوات والظروف لحسن القيام بالعمل والمحافظة على العاملين.

ج – التدريب : يحتاج الفرد الي إعداد وتأهيل وتدريب على متطلبات الوظيفة التي يشغلها والوظيفة التي يمكن أن تتم ترقيته إليها ولابد من إكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق مع احتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشادا بقول الرسول صلي الله علىه وسلم : { فإذا كلفتموهم فأعينوهم } ولهذا كان على صاحب العمل أن يوفر للعامل ما يعينه على أداء العمل وعلى حسن القيام بالوظيفة وبالمهمات الموكلة إليه.

د – الأجور والحوافز : الأجر هو المقابل المادي لعنصر العمل، ويجب أن يكون عادلاً ومناسباً، يقول تعالي : { ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها } الآية (85) الأعراف، ويقول الرسول صلي الله علىه وسلم : { أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه } كما يقول علىه الصلاة والسلام : يقول تعالي في الحديث القدسي : { ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة،ومن كنت خصيمه خاصمته، رجل أعطي بي ثم غدر، ورجل باع حراً وأكل ثمنه، ورجل أستأجر أجيراً فاستوفي منه ولم يعطه حقه } . وفضلاً على ذلك فإن الأجر يرتبط بالجهد والمهارة والإبداع في العمل، ومن ثم فقد يتفاوت الأجر وتمنح بعض الحوافز المادية والمعنوية، ويقول تعالي : { والله فضل بعضكم على بعض في الرزق } الآية (71) النحل.

2 – الاستعداد الجاد والانطلاق السديد نحو الأهداف التنموية :

يجب أن يكون الاستعداد جاداً بحيث تتبني لذلك الاستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل، وتخصص لها البنود المالية والكفايات التنظيمية القادرة على مواجهة العقبات والمشكلات حتي يكون التوجه العام صائباً وسديداً.

فاليابان عندما حرصت على مسايرة موجه التصنيع والوصول الي الريادة العالمية لم تنظر الي وضعها الراهن الكئيب آنذاك وإنما انطلقت وتجاوزت الإمكانات وجعلت أساس البناء ثروتها البشرية.

3 – تعميق مبادئ الانتماء والولاء لدي الأفراد :

أن تعميق مبادئ الانتماء والولاء يمثل اللبنة الأساسية للانطلاق والاندفاع نحو المستقبل بثقة واطمئنان ومواجهة رياح وأعاصير التغيير، فالمدينة الغربية خلقت في مسارها عدداً من الجوانب السلبية أنتجت عدة أمراض في مقدمتها الصراع النفسي والأيديولوجي الي جانب الأمراض العضوية المستعصية والسباق المسعور نحو المادة، والفراغ العقلي والروحي وما كان ذلك إلا لسيادة مبدأ الذات وتحجيم مبدأ الولاء والانتماء الجماعي.

يقول الرسول صلي الله عليه وسلم : (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ويقول : (مثل المؤمنين في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكي منه عضو تداعي له سائر الجسد السهر والحمي).

4 – الحفاظ على الهوية العربية والإسلامية والاستعانة بمجالات الفكر الواردة بوعي وإدراك.

يجب الحفاظ على هوية الأمة الإسلامية وحماية حضارتها وتراثها، ولا يمنع هذا من الاستعانة بما يرد من تيارات فكرية تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ولكن يجب الانتقاء والاقتناع عند الاقتباس، فليس هناك نموذج واحد للتنمية وإنما على كل شعب أن يجد بنفسه طريقة الي تحقيقها مستفيداً من تجارب الآخرين.

يجب علينا عند الاقتباس أن ندرك أن التكنولوجيا ليست من المعطيات المحايدة وإنما تتحد بمجموع ظروف البلاد التي تبتدعها، وبالاحتياجات والأهداف التي تتوخاها المؤسسات الاقتصادية التي تستخدمها، ولذا يجب الاستفادة من إيجابياتها وتحاشي السلبيات المتعلقة بها.

أن الأسلوب الذي اتبعته اليابان في هذا الصدد يعتمد على الانتقاء، فقد استقبلت ما تطلب الأمر اقتباسه، وتركت وأبعدت ما تعارض مع قيمها وتراثها.

5 – الاهتمام بمستوي التعلم :

يرتبط تحقيق التنمية بمستوي التعلم ارتباطاً طردياً، فمن المعلوم أنه لا يمكن ازدهار شعب ما دون وعي وفهم وإدراك، ولن يكون ذلك بغير تعلم.

أن التعلم يمثل مفتاح الأبواب المتعددة للتنمية الفكرية والعلمية للموارد البشرية، ودعم للقوي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ورفع مستوي التجديد والابتكار في العلوم والإبقاء على القيم الحضارية.

أن أطفال اليوم وتلاميذ المدارس، والشباب من طلبة الجامعات هم قادة الغد في المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعسكرية، فإن حسنت أساليب تربيتهم

وتعلمهم نجحت بعد ذلك أساليب قياداتهم، ولهذا لابد من مواجهة الأمر بالصدق والصراحة والأمانة والعزيمة على إصلاح نواحي الخلل، وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

أ – المعلم .

ب– عدد الساعات المعتمدة للدراسة.

ج– نوعية المناهج والمقررات الدراسية.

د– أساليب التعلم ووسائل توصيل المعرفة.

الخلاصــة :

خلص الباحث الي عدة نتائج يمكن إجمالها فيما يلي :

أ – توجد عدة عوامل أدت الي تقدم اليابان من بينها:

1– العوامل المادية والتي يتمثل أهمها في الأرض والموارد الطبيعية.

2– العوامل البشرية ومصدرها القوي العاملة وطرق التنظيم والإدارة.

3– العوامل المعنوية والنفسية والثقافية والتي يكمن أهمها في العزلة والانتماء والتعلم والثقافة.

ب– تتعدد نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية، ومن أهم تلك النظريات:

1– نظرية (X)

2– نظرية (Y)

3– نظرية البيروقراطية .

4– نظرية (A)

5– نظرية (Z)

ج – هناك أثني عشرة خطوة يجب إتباعها حتي يمكن تطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية، تبدأ بالاقتناع بجدوى النظرية وأهمية تطبيقها، وتنتهي بضرورة السماح لتطوير العلاقة الشمولية المتكاملة.

د – تتمثل أهم خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1– النظرية الشمولية في الاهتمام بالأفراد العاملين.

2– الوظيفة مدي الحياة.

3– المسارات الوظيفية غير المتخصصة.

4– المشاركة الجماعية في صنع القرار.

5– القيم المشتركة.

6– البطء في عملية التقويم والترقية

7- وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين.

هـ- أن هناك محدد تعوق إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية من بينها :

1- البعد عن المنهج الإلهي.

2- تدني النظرة للمورد البشري.

3- التأثر بالأفكار والأيديولوجيات والمذاهب الدخيلة.

4- طبيعة النظام التعلمي .

5- التأخر المعلوماتي والخواء التكنولوجي.

6- ضعف العائد من مراكز البحوث.

الخلاصـة:

رغم وجود خصائص فريدة لليابان كدولة، ونظام،وموقع جغرافي، وثقافة وظروف اجتماعية واقتصادية، رغم هذا وغيره، إلا أنه يمكننا القول أن نظام الإدارة في دول عالمنا العربي يمكنها الاستفادة من النتائج الإيجابية للمنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وذلك شريطة أن تراعي بعض النقاط التي توصل إليها البحث والتي تتمثل فيما يلي :

1- الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية.

2- الاستعداد الجاد والانطلاق السديد نحو الأهداف التنموية.

3- تعميق مبادئ الانتماء التنظيمي والولاء لدي الأفراد.

4- الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية والاستعانة بمجالات الفكر الوارد بوعي وإدراك .

5- الاهتمام بمستوي التعلم وتدعيم عوامل جودته في جميع مستوياته ومراحله .

قائمة الهوامش والمراجع .

(1) يمكن الرجوع الي :

أ – نوريهتيوتاكنا : أسلوب التطوير الاقتصادي ودور السياسة الصناعة في اليابان ندوة تجربة الإدارة الصناعة في اليابان، نظمتها الغرفة التجارية الصناعية في الرياض بالتعاون مع منظمة الخليج للاستشارات الصناعية والمركز الياباني للتعاون مع الشرق الأوسط، الرياض – السعودية 8 جماعي الأولي 1409 هـ / 17 ديسمبر 1998م.

ب- عبد الرحمن صالح المشيقح، التفوق الياباني وملامح التجربة العربية (الرياض : غير مبين الناشر، 1994م).

(2) ريتشارد ت : باسكال وأنتوني ج آثوس، فن الإدارة اليابانية ترجمة حسن محمد يس (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1986م) ص110 .

(3) عبد الرحمن صالح المشيقح، مرجع سبق ذكره، ص 29

(4) د. على محمد التويجري، " هكذا تتحدث القوي الكبري، رسالة الخليج العربي، العدد 28، السنة التاسعة، 1409هـ.

(5) د. محمود عساف، أصول الإدارة (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1977م)، ص 86 – 87.

(6) وليم ج أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z) ترجمة حسن محمود يس (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1986م) ص 128–169.

(7) وليم ج أوشي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(8) المرجع السابق ص 77.

(9) أنظر:

أ. ريتشارد ت، باسكال وأنتوني ج آتوس : مرجع سابق سبق ذكره، ص 61–68.

ب. وليم ج أوشي، مرجع سبق ذكره، ص 81–85

(10) د. رفاعي محمد رفاعي، " فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها ؟ " مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 4، م 12 شتاء 84، ص 79–112.

(11) وليم، ج أوشي، مرجع سبق ذكره.

(12) د. رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره.

(13) للتوسع يمكن الرجوع الي :

أ – ابتسام عبد الرحمن حلواني، وعيد روس عبد الله سرور الصبان، السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور، مجلة جامعة الإمام سعود، م 4، العلوم الإدارية (2)، 1992.

ب– د. رفاعي محمد رفاعي، السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، م 1، ع 2، 1987.

ج– زكي راتب غوشة، الانحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية، أسبابه وسبل معالجته، دراسات، م 10، ع 1، 1983.

(14) د. كامل السيد غراب، " الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجي وأساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية : التجربة اليابانية "، المجلة العربية للإدارة،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن، العدد الأول، م 16، 1994، ص 151 – 193 .
(15) د. رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره.
(16) عبد الرحمن صالح المشيقح، مرجع سبق ذكره.
(17) حمدي حمزة أبو زيد، اليابان دروس ونماذج وإنجازات خارقة (الرياض : مطابع الفرزدق، 1409 هـ / 1989م).